

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANTONIO MARCOS ANTUNES

**ANÁLISE DAS INDÚSTRIAS QUE POSSUEM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO
PRÓPRIO E FRANQUEADOS**

CURITIBA

2019

ANTONIO MARCOS ANTUNES

**ANÁLISE DAS INDÚSTRIAS QUE POSSUEM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO
PRÓPRIO E FRANQUEADOS**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Claudimar Veiga

CURITIBA

2019

ANÁLISE DAS INDÚSTRIAS QUE POSSUEM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO PRÓPRIO E FRANQUEADOS

Antonio Marcos Antunes

RESUMO

O propósito deste trabalho é realizar um estudo de caso sobre uma empresa fabricante que criou canal de distribuição franqueado sem pilotar uma operação própria e, somente muitos anos depois, criou lojas próprias. A empresa escolhida para o estudo é a maior do seu segmento em faturamento e conta com quatro canais de distribuição, cujo canal de lojas próprias e franqueadas tem a maior representatividade em seu faturamento. O projeto de lojas próprias teve início em 2014 com sua primeira loja em Florianópolis e, atualmente conta com 13 operações espalhadas pelo território nacional, frente a 135 lojas franqueadas. A empresa anunciou no final de 2017 que pretende aumentar o número de operações próprias para 30 lojas até o final de 2022.

Palavras-chave: Franquias. Lojas Próprias. Estratégia.

1. INTRODUÇÃO

O modelo de negócio franchising/redes franquizadas tem apresentado forte crescimento no cenário brasileiro nas últimas duas décadas. Muitas empresas com negócios inicialmente pequenos, após montar e testar seus modelos de negócios optam por expandir sua receita através da replicação do desse modelo, cedendo através de uma tratativa contratual, a sua expertise para um parceiro (franqueado), que a aplica seguindo os moldes de gestão da proprietária da propriedade intelectual.

Esta estratégia permite que as empresas ganhem ramificação e tenham crescimento com custo reduzido em comparação a expandir criando operações próprias, tanto em aspecto de investimento em infraestrutura como na contratação e gestão de pessoas (FILHO, 2014).

Quando se fala em rede de lojas onde cada unidade é uma operação independente, este modelo embora diminua o domínio da franqueadora faz com que a maior parte do risco seja repassada para o franqueado que, normalmente arca com todos os custos de implantação.

O modelo de negócio apresentado é a principal fonte de receita da companhia que é a maior fabricante nacional de pisos e revestimentos, Portobello S.A., correspondendo à R\$ 750 milhões dos R\$ 1,5 bilhão que a empresa fatura anualmente. A empresa em questão possui capital aberto e ações na bolsa de valores, tem quatro canais de distribuição: (1) vendas (home centers e multimarcas), (2) Portobello Shop (rede franquizada), (3) Exportação e (4) Engenharia (venda direta para grandes construtores).

Na empresa em análise, a rede de franquias e lojas próprias apresenta algumas características peculiares desde a sua criação em 1999, como a replicação de um modelo de negócio sem ter uma operação própria, por exemplo, e atingir a marca de 145 lojas em menos de 20 anos. Alguns movimentos como a aquisição de lojas, criação e posterior expansão de lojas próprias são temas a serem estudados e compreendidos.

PROBLEMA: Por que indústrias franquizadoras com canal de distribuição consolidado montam lojas próprias?

OBJETIVO: Demonstrar os motivos pelos quais a empresa Portobello após possuir uma rede de lojas franqueadas consolidada (Portobello Shop), optou por criar lojas próprias

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Descrever qual era o cenário na época da decisão;
- Identificar quais estratégias os principais concorrentes utilizavam com relação a canais de distribuição;
- Entender quais eram as expectativas com a abertura das lojas próprias;
- Identificar possíveis benchmarks utilizados na época que possam ter influenciado a decisão do modelo de negócio.

2. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa Portobello iniciou suas atividades em 1979 com a fabricação de pisos de porcelanato, atendendo o consumidor através de revendas multimarcas que comercializavam seus produtos sem a necessidade de ter exclusividade dentro do ponto de venda. Com o passar dos anos e a evolução do mercado de construção civil, a empresa visualizou uma oportunidade de expandir seus negócios segmentando o mercado e, decidiu criar um canal de distribuição exclusivo, focado no público de alta renda, disposto a pagar mais por um produto de maior valor agregado. Em 1999 a empresa criou a marca Portobello Shop, que atenderia o mercado com lojas exclusivas, dentro de um conceito de marca/exclusividade, optando pelo modelo de franquia, chegando a 40 lojas nos primeiros 3 anos.

Ao iniciar este processo a empresa não tinha lojas próprias, isto é, desenhara um modelo de negócio, porém não o operou, tendo como principal atrativo a exclusividade de seus produtos focados no público de alta renda, já conhecidos como diferencial de qualidade.

A em 2014, quando a rede franqueada já contava com 140 lojas, a empresa decidiu montar operações próprias, começando pela cidade que sedia seu escritório, Florianópolis, adquirindo a loja após o fim do contrato de cessão ao franqueado. Através de aquisições e abertura de novas lojas, a franqueadora chegou a 11 lojas

em dezembro de 2017, quando após o diagnóstico de uma consultoria (Bain Company), decidiu ampliar o negócio para 30 lojas próprias até o final de 2022.

Embora o negócio Lojas Próprias já exista desde o ano 2014, ele apresentou prejuízo em todos os anos até 2017, muito diferente do resultado das franquias. Neste contexto, o objetivo deste artigo de intervenção é entender quais foram os motivos que levaram a empresa a optar por ter lojas próprias mesmo depois de já ter uma rede de franquias que apresentava crescimento em número de lojas e resultado ano após ano e qual era a visão/expectativa em torno da decisão de triplicar o número de lojas próprias.

3. APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Para entender a estratégia da empresa de ampliar sua rede de lojas próprias, optamos por trabalhar com dados primários, obtidos através de entrevista com líderes da empresa e buscar semelhanças entre a estratégia adotada e o referencial bibliográfico sobre o franchising.

De acordo com Barroso (2008), o sistema de franquia (Franchising) é um tipo de arranjo comercial que um franqueador concede a um franqueado uma franquia de seu negócio. Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de uma marca ou patente, distribuição exclusiva ou semi-exclusiva, direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar o vínculo empregatício.

Alguns conceitos básicos para o entendimento do modelo de negócio franchising estão dispostos na Tabela 1.

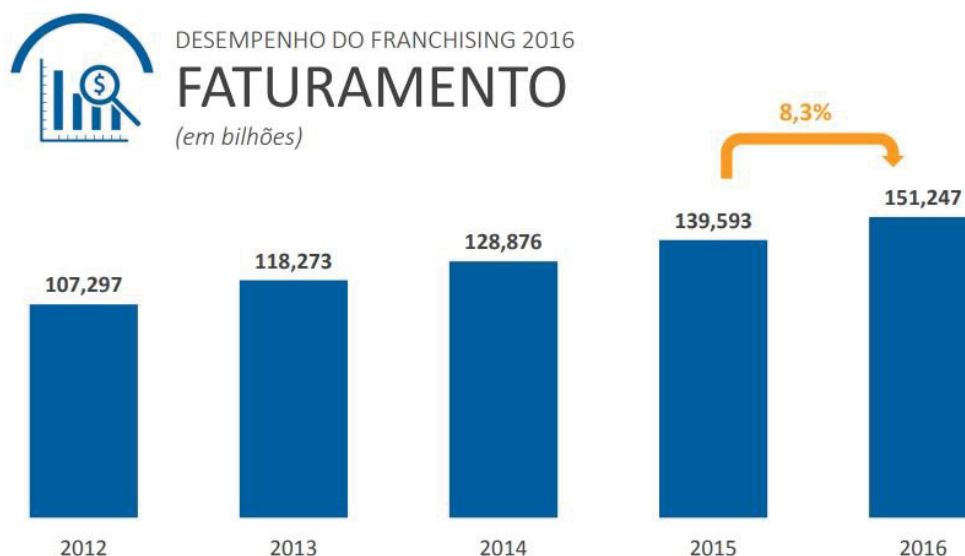
Tabela 1 – Conceitos básicos para entendimento sobre franchising

<i>Franchising</i> : método adotado por empresas para oferecer produtos e serviços ao consumidor por meio de uma rede de franquias.
Franquias: estabelecimento aberto por um franqueado, responsável por sua instalação, operação e gestão, de acordo com os padrões fornecidos no contrato de franquia.
Circular de oferta de franquia: documento que contém informações sobre a empresa franqueadora e é entregue aos interessados em se tornar franqueados. A entrega do documento é obrigatória, de acordo com a legislação federal, e assegura total transferência no relacionamento entre franqueador e franqueado.
Contrato de franquia: documento que formaliza o negócio, definindo direitos e deveres do franqueador e do franqueado.
Franqueador: empresa que oferece a terceiros (franqueados), mediante contrato, a oportunidade de utilizar a sua marca, seus conhecimentos e outras competências.
Franqueado: Pessoa física ou jurídica que adquire a franquia. Com as informações oferecidas pelo franqueador, pode implementar e administrar seu próprio negócio.
<i>Royalties</i> : recuperação mensal paga pelo franqueado ao franqueador pelo uso da marca. A fórmula de cálculo dos <i>royalties</i> é variável, sendo a mais comum o percentual sobre a fatura da unidade franqueada.

Fonte: ABF (2013).

De acordo com a ABF (2016), o modelo de negócio franchising tem apresentado crescimento ano após ano, passando de um faturamento de R\$ 107 bilhões em 2012 para R\$ 151 bilhões em 2016. Pode-se observar semelhança no Gráfico 1, o crescimento de número de unidades franqueadas no mesmo período conforme imagens a seguir, passando de 104 mil em 2016.

Gráfico 1– Evolução do faturamento no período de 2012 a



2016

Fonte: ABF 2016

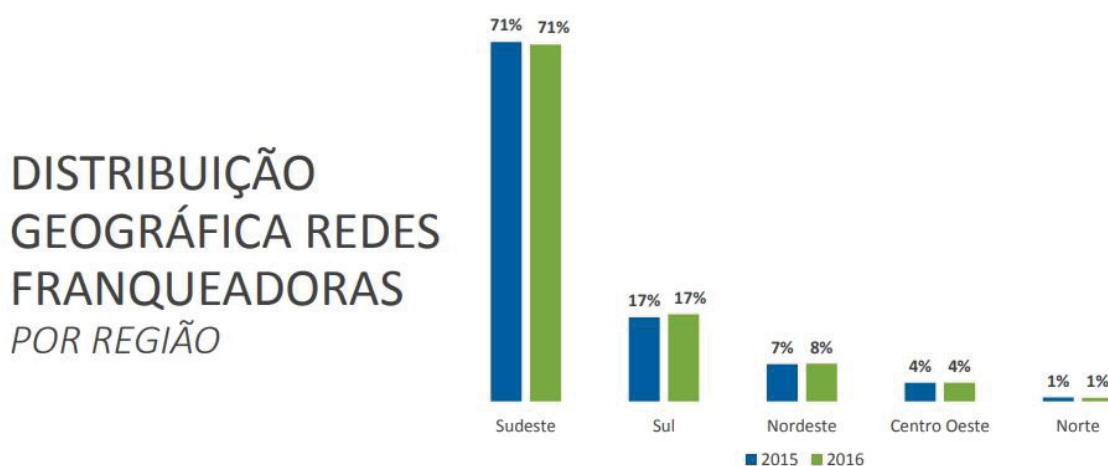
Fonte: ABF 2016 Gráfico 2 – Número de unidades no período de 2012 a 2016



Fonte: ABF 2016

Fonte: ABF 2016 O Gráfico 2 apresenta a maior concentração de empresas franqueadoras está na região Sudeste, com 71%, seguida pela região Sul com 17%. A distribuição das redes/franquias também apresenta a região Sudeste com maior concentração de unidades, porém, há uma participação maior da região Nordeste em comparação às franqueadoras, conforme dados de ABF (2016). Do total de 5.570 municípios brasileiros, 2.321 deles (42%) possuem alguma franquía atuante.

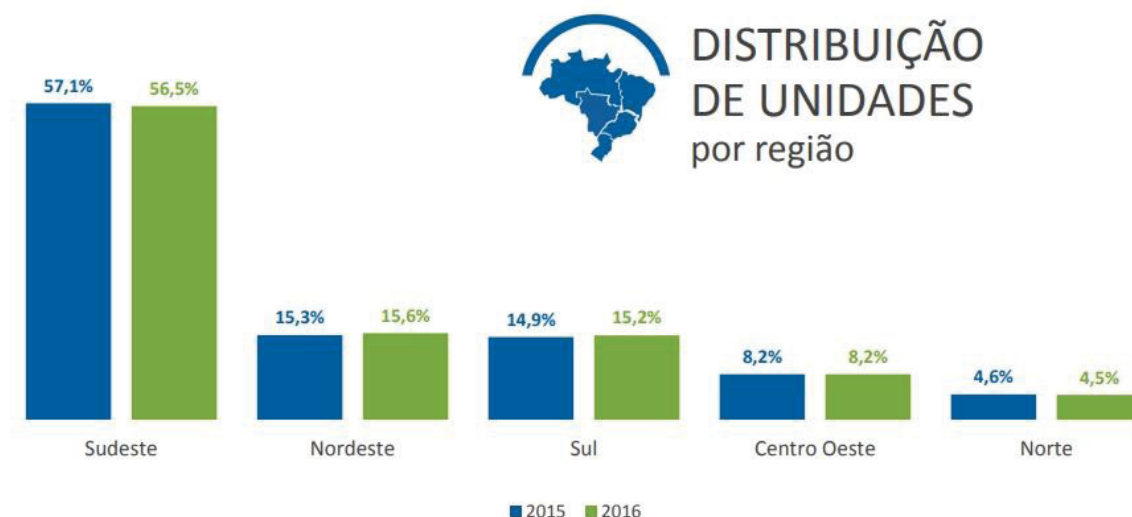
Gráfico 3 – Distribuição geográfica dos franqueadores em 2016



Dados de 2016

Fonte: ABF 2016

Gráfico 4 – Concentração de unidades franqueadas



Fonte: ABF 2016

Fonte: ABF 2016

Segundo ABF (2016), do total de unidades instaladas, cerca de 52% estão concentradas nas maiores cidades, com população acima de 500.000 habitantes, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Concentração de unidades franqueadas de acordo com o tamanho populacional das cidades.



Fonte: ABF 2016

Fonte: ABF 2016

Segundo Sebrae(2018), o sistema de franchising apresenta algumas vantagens para o franqueador, tais como fortalecimento da marca através do aumento da capilaridade, maior disponibilidade de tempo e recursos para marketing e desenvolvimento de produtos/soluções, economia de escala, trabalhar com equipe reduzida em comparação à unidades próprias, menor risco trabalhista e lealdade do canal de distribuição (contrato).

Filho et al (2012), lista também como vantagens o fato de existir um dono na frente do negócio e não um gerente, o aprendizado com a troca de melhores práticas da rede e a expansão com o capital de terceiros.

Por outro lado, Sebrae (2018) menciona que tal sistema também apresenta “desvantagens” como a redução do poder e controle sobre a rede, maior risco de vazamento de informações empresariais estratégicas, necessidade de administração de conflitos da rede, manutenção constante do relacionamento com os franqueados, alta necessidade de controle para manter o padrão das operações.

Para Filho et al (2012), o fato de o existir um dono da ponta além de vantagem também é um grande desafio, pois o franqueador precisar tratar o negócio com menos comando e mais liderança.

O franqueado por sua vez, de acordo com Sebrae (2018), tem a vantagem de iniciar um negócio com uma marca já estabelecida e testada, pertencendo a uma rede com maior poder de negociação com fornecedores do que um negócio individual. O acesso à manuais, treinamento e transferência de know-how do franqueado minimizam riscos da operação. Filho et al (2012) lista também o foco no negócio-fim (vendas) como um ponto positivo para o franqueado, assim como o fato de não estar sozinho e ter a quem recorrer em casos de problemas e expor-se a um risco menor do que iniciar um negócio independente.

Entre os desafios para o franqueado, Sebrae (2018) apresenta a manutenção dos padrões estabelecidos pela franqueadora e adequação à eles, poder limitado de decisão, principalmente no que tange à escolha de fornecedores. Além desses, o franqueado também corre o risco de insucesso do franqueador e ainda, em caso de insucesso da sua franquia ou insatisfação com o negócio, a transferência para outro investidor também depende da aprovação da franqueadora.

Complementa Filho et al (2012) que, o franqueado tem crescimento limitado, não constrói marca própria e tem riscos de sofrer com problemas logísticos ou de suprimento do franqueador.

3.1 Lojas Próprias

A estratégia da empresa em abrir lojas próprias se deu inicialmente pela necessidade da franqueadora em entender melhor o mercado, vivenciando a experiência do franqueado e aproximar-se mais do consumidor. Para este projeto foi dado o nome de “SOU VAREJO”, ampliando a equipe interna e contratando profissionais de varejo com experiência de loja para atuar nas primeiras operações próprias.

Embora a área comercial-estratégica tenha apresentado esta proposta inicial, outras áreas da empresa como o Marketing/Branding/Produção definem as lojas próprias como um laboratório de testes de produtos e boas práticas de gestão, um escopo muito diferente da visão comercial inicial.

A empresa é pioneira e, ainda é a única que possui um canal de vendas exclusivo de franquias, as demais concorrentes do segmento atuam no mercado através de home-centers e algumas poucas lojas no conceito boutique, porém sem exclusividade com relação a produtos. Esta diferenciação ajudou a marca a construir imagem e conceito de Design Premium, voltada para o público A e B+.

A direção da Portobello menciona que inspirou-se em empresas como Artefacto, que atua em um mercado sinérgico (moveleiro), atendendo a consumidores com a mesma faixa de renda. A empresa possui rede de franquias e, posiciona as operações próprias estrategicamente em algumas praças, no entanto, a Portobello não entrou em contato com esta ou outra empresa que atua no varejo com estratégia semelhante de canais de distribuição para estudar algum benchmark.

Para a presidência da empresa, outra inspiração para a abertura de lojas próprias foram os franqueados de melhor desempenho, em sua maioria com lojas acima de 300m², em praças de grande potencial de consumo como São Paulo, Rio de Janeiro e Campinas.

Embora os profissionais da empresa não divulguem para os franqueados o número de lojas próprias que a empresa pretende chegar, o projeto é ousado e, prevê ampliação da rede própria de 11 lojas em 2018 para 30 lojas até 2022, com investimento médio de R\$ 2,5 milhões cada.

Parte dos franqueados tem receio com relação ao aumento das lojas próprias pois, o contrato de franquia tem duração de 5 anos, ou seja, após o período de vigência a Franqueadora pode optar por não renovar a licença para o franqueado

em uma praça em que ele fez a abertura de mercado. Embora a empresa tenha um discurso mais conservador e afirme que seu objetivo não é tornar a rede franqueada em uma rede de lojas próprias, faria bastante sentido do ponto de vista de aproveitar o “caminho aberto” pelo franqueado, sem ter que escalar uma curva de vendas com alto investimento inicial. Por outro lado, esta ação traria outros riscos como a insatisfação dos franqueados, com possibilidade de desistência e perda de franqueados e perda de praças as quais a empresa não teria o foco inicial. Outra preocupação dos franqueados é a canibalização da rede, em caso de a Portobello não adquirir as lojas dos franqueados e optar por abrir novas lojas, disputando mercado com as já atuantes.

É válido citar o exemplo do MacDonald's, uma das maiores redes franqueadas do mundo, implicando inclusive em questões judiciais.

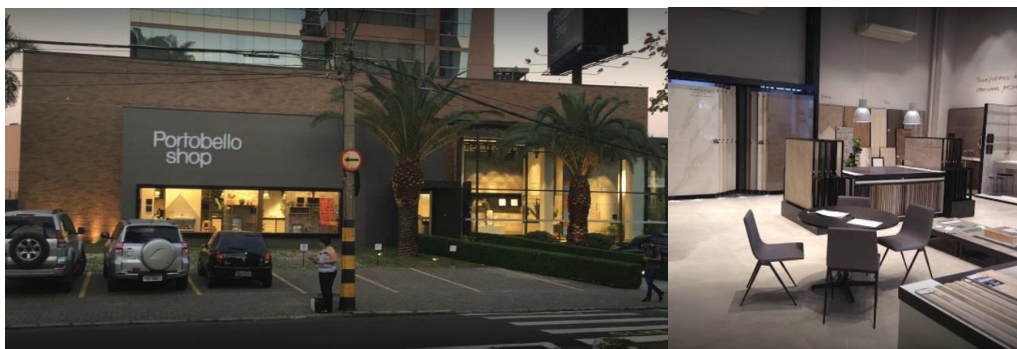
“A expansão requer cuidados para que não haja, por exemplo, um processo de canibalização”. Em 2003, cerca de um terço dos franqueados do MacDonald's entraram na justiça contra a rede, acusando-a entre outras ações, de promover abertura excessiva de restaurantes no entorno dos já existentes, resultando em concorrência entre eles e perda de até 50% das vendas da primeira unidade local.” . (ENDEAVOR, 2019)

Outro ponto importante para análise é a renovação do conceito de loja da marca, que ocorre em ciclos médios de 5 anos. Em 2016 a empresa fez esta renovação, adotando o novo modelo ao qual deu o nome de “Design Experience”, obrigando a rede a se adaptar ao novo visual/conceito de loja. Muitos franqueados tiveram que mudar de ponto, investir em obra e adaptações, em lojas maiores, com maior área de exposição, elevando muito o seu ponto de equilíbrio. Nas imagens abaixo é possível visualizar as mudanças de conceito no ponto de venda.

Loja de Campinas 2017.



Loja Campinas 2018, novo conceito



Embora esta mudança tenha sido prevista baseada em um estudo de demanda que viabilizaria lojas maiores, com faturamento maior, a aderência por parte dos franqueados não foi de 100% até hoje, impactada principalmente por questões de fluxo de caixa dos mesmos. Um fator importante a ser mencionado é que, as lojas renovadas apresentaram um incremento médio de faturamento de 30% no primeiro ano, frente a um aumento médio nos custos fixos de 24%, mantendo a mesma média de lucratividade, não divulgada pela empresa.

3.2 Expansão

Para dar andamento à estratégia de expansão das Lojas Próprias, a empresa transformou o setor em uma Business Unit (BU), criando uma nova direção focada exclusivamente neste projeto. Para tal, foi contratado um diretor experiência em varejo, com a missão de alavancar os resultados das lojas já existentes que, até então entregavam resultados negativo e, conduzir o expansão de mercado.

Entre as mudanças implantadas pela nova direção, estão a ampliação do backoffice que atendia às lojas, com coordenadores de marketing, comercial, financeiro e recursos humanos e suas equipes. Também houve um descolamento das franquias no sentido de haver mais acompanhamento dos consultores de franquias.

O objetivo da nova direção era aumentar o controle sobre as lojas que, não possuem um franqueado atuante como nas franquias, aumentando também o nível de exigência e cobrança das equipes das lojas. Assim, os gerentes das lojas

próprias têm um papel parecido com um proprietário, porém com menos autonomia, visto que com o maior controle implantado, tornaram-se mais lentas algumas tomadas de decisão das lojas.

Outro ponto que impacta bastante na rotina das lojas é que, por ter um CNPJ de S.A., as lojas próprias tem alguns processos a mais que as franquias, por exemplo: para cada compra que é feita pela loja, para a manutenção da loja (exceto os produtos revendidos que só podem ser da Portobello), ela precisa coletar três orçamentos de fornecedores diferentes e solicitar a aprovação da coordenação das lojas próprias. Cada centavo gasto com marketing, eventos, visitas, tem que ser antes aprovado pela coordenação de marketing, logo, algumas decisões que, tomadas com certo atraso, não atendem a demanda principalmente de, especificadores e clientes e, impactam diretamente no dia-dia das lojas, com efeitos negativos nas vendas. O franqueado por sua vez, embora tenha menor capacidade de investimento que a Portobello, consegue tomar decisões de forma mais rápida, na velocidade que o varejo exige.

O relacionamento dos profissionais de arquitetura nas lojas próprias não é desenvolvido pelo proprietário como nas franquias, estes profissionais, assim como os clientes finais, não conhecem o dono do negócio. Este estreitamento da relação com os profissionais de design e arquitetura é estratégico pois, em média, 80% da receita das lojas Portobello Shop (franquias e lojas próprias) é obtida através da indicação e especificação por parte destes profissionais. A demora na remuneração dos profissionais que especificam produtos nas lojas é outro exemplo de atividade que as lojas próprias levam muito mais tempo do que as franquias, onde o franqueado pode pagar em qualquer dia do mês e as lojas próprias seguem o cronograma da S.A., fazendo um único pagamento mensal. A exigência de documentos os quais os franqueados por sua vez não exigem, traz desgaste ao relacionamento das lojas próprias com estes profissionais, tendo impacto direto no faturamento das mesmas.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a empresa em análise, a criação do canal de distribuição franqueado apresentava-se como uma estratégia para aumentar o faturamento através da

diferenciação, levando em conta que, seus concorrentes só atendiam o mercado através de revendas multimarcas. Esta ação pioneira levou a empresa a sair de 20 lojas iniciais em 1999 para 140 lojas em 2014, embalada pelo crescimento da construção civil na primeira década dos anos 2000 e, impulsionada pelas estratégias implementadas à rede, em muitas vezes, por tentativa e erro. Estas tentativas levaram a modelos de negócio, por exemplo, em que as franquias deveriam comprar produtos e manter estoque (totalmente diferente do modelo atual de estoque zero) para pronta entrega. Este modelo de fornecimento durou apenas um ano, e voltou ao seu formato inicial, primeiramente a venda, depois a transportadora leva o produto da fábrica (ou Centro de Distribuição da Portobello) para a casa do consumidor, por pressão dos franqueados.

Essas mudanças estratégicas aplicadas à rede, em vários momentos com forte impacto no fluxo de caixa das lojas, levaram a empresa a criar um meio de testar previamente o impacto das suas ações, principalmente aquelas voltadas à tecnologia, segundo o seu diretor presidente, antes de replicar para as franquias rede. Neste quesito observa-se a motivação/finalidade para a abertura das lojas próprias em ter um laboratório, que serviria como base de testes para as franquias.

Como segundo fator motivador, a direção da empresa viu a necessidade de aproximar-se do seu mercado consumidor e, vivenciar a experiência do franqueado com a criação das lojas próprias. Essa expertise mostrava-se uma lacuna importante a ser preenchida, levando em consideração os frequentes questionamentos por parte dos franqueados sobre as estratégias adotadas pela franqueadora. Se por um lado a empresa ganhou em conhecimento e proximidade com o mercado, por outro agregou a responsabilidade de ter lojas modelo em conformidade de exposição, processos e práticas de gestão.

A expansão do número de lojas também reduz a força da rede franqueada frente à franqueadora no que tange à influência sobre as decisões que impactam a rede. Embora a empresa não tenha apontado este como um fator motivador é evidente o aumento da força da Portobello com relação ao canal com o aumento do número de lojas. Assim, adquirindo expertise na gestão, é possível assumir lojas em que o franqueado opte por sair do negócio em praças estratégicas para a empresa.

Outro fator apontado pela Portobello para o aumento da rede própria e a possibilidade de absorver a rentabilidade do franqueado, ganhando enquanto fábrica/franqueadora e como lojista.

4.1 Projeto de ampliação 2018-2019

No final do primeiro trimestre de 2018, com a contratação de um diretor responsável exclusivamente pelas lojas próprias, deu-se início ao processo de expansão, estrategicamente planejado pela consultoria contratada em 2016 conforme mencionada anteriormente.

De início, foram mapeadas a abertura de uma loja na cidade do Rio de Janeiro onde já havia oito franquias, aquisição das duas lojas de Brasília-DF, onde já havia sido acordada a saída do franqueado no final de 2018 e, o reposicionamento de uma das três lojas da cidade de Curitiba. O novo ponto de venda na cidade de Curitiba, seguindo os padrões do novo modelo de loja mencionado anteriormente, fica em avenida referência em decoração na cidade. Esta nova loja fica apenas à 500m de distância de outra loja própria, tendo seu início de atividade em outubro de 2018.

Ainda no segundo trimestre de 2018, foram contratados vários colaboradores para a Unidade de Negócios de Lojas Próprias, dobrando a quantidade de pessoas no *backoffice* que dá suporte às lojas, trazendo novos controles para a rede e inflando o custo fixo da operação. O custo do *backoffice* era diluído entre as lojas e lançado na Demonstração de Resultados do Exercício - DRE como *overhead*, rateado de forma proporcional ao faturamento de cada operação. Esta conta de overhead cresceu 160% desde a criação da BU em Abril de 2018. O gráfico abaixo mostra a evolução de faturamento, margem de contribuição e despesas da Unidade de negócios desde 2017.

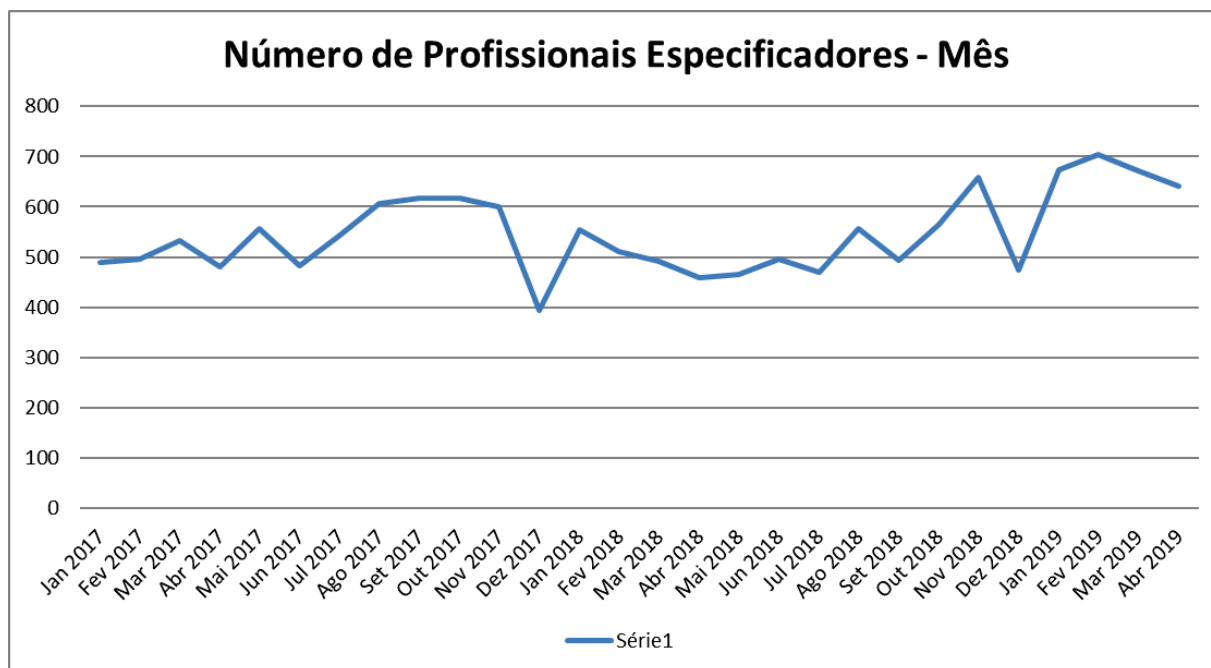
Tabela 4.1 – Receita X Margem de Contribuição X Despesas Mensais



Fonte: empresa estudada

Para alavancar o crescimento necessário das vendas frente ao aumento dos custos da operação, a estratégia adotada foi aumentar o número de profissionais de arquitetura e design que especificam produtos que, representam 80% do faturamento das lojas. Assim, além do aumento de equipe de *backoffice* e contratação de equipes das novas lojas, outra despesa que teve forte impacto foram as inaugurações das novas lojas e reinaugurações das lojas reformadas, contanto com a presença de um apresentador de TV, embaixador da marca. Somadas a essas ações com maior dispêndio financeiro, estabeleceram-se metas de visitas, foram criados vários pequenos eventos em loja para convidar estes profissionais. Pode-se observar na tabela abaixo a evolução no número de profissionais especificando os produtos nas lojas, principalmente após o segundo semestre de 2018.

Tabela 4.2 – Número de Especificadores Atuentes/Mês



Fonte: empresa estudada

Tabela 4.3 – Evolução do faturamento



Fonte: empresa estudada

Pode-se observar assertividade com relação ao aumento da receita através do aumento de especificadores, porém, este incremento nas vendas não foi suficiente para gerar margem de contribuição suficiente para cobrir o aumento das despesas mensais (aproximadamente 36%). Estas despesas foram impactadas principalmente pelo aumento de colaboradores, aluguel e depreciação, das novas lojas abertas, eventos de inauguração e reinauguração e aumento da equipe do *backoffice*. No final do primeiro trimestre de 2019 o novo diretor foi desligado e as lojas próprias voltaram para o organograma da franqueadora, reduzindo a equipe do *backoffice* para menos da metade.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo de conclusão de curso teve o objetivo de entender as motivações e os objetivos da Portobello Shop em abrir lojas próprias, mesmo após já ter uma rede franqueada consolidada. Conseguimos identificar atingimento de objetivos de curto prazo e dificuldades em pilotar um negócio próprio/novo.

A estratégia de segmentar o mercado deu à Portobello melhor condição de competir no disputado mercado da construção civil brasileiro. A diferenciação das linhas de produtos e a criação de uma rede especializada possibilitou atingir consumidores de diferentes classes sociais alavancou as vendas, principalmente para o público de alta renda. Neste sentido, a criação da marca Portobello Shop se mostrou muito assertiva e eficiente, posicionando produtos com design em pontos de venda especializados e focando no público que contrata profissionais de arquitetura e design para auxiliar no projeto de ambientes de suas casas, escritórios etc. O crescimento da rede na primeira década deste século corrobora esta afirmação.

A abertura de Lojas Próprias trouxe para a Portobello uma expertise que a empresa não possuía, maior proximidade com os especificadores e consumidores de seus produtos, tornando mais assertivas as ações comerciais antes aplicadas de forma empírica à rede e, atingindo os objetivos da direção da empresa. Por outro lado a estratégia de expansão adotada no final de 2017, levou a um aumento expressivo do custo fixo das operações, e consequentemente o ponto de equilíbrio da operação como um todo. Para garantir a saúde financeira da operação, foi necessário enxugar a estrutura de custos das lojas próprias para nivelar o ponto de equilíbrio em um patamar saudável, ainda que acima da média dos franqueados.

Faz-se necessário revisar os processos que só existem nas lojas próprias e impactam no relacionamento com os profissionais especificadores que, como consequência, passam a direcionar os clientes para as lojas concorrentes. Esta é uma importante tarefa para a companhia: eliminar fatores que limitam o crescimento da receita, com o desafio de manter uma estrutura enxuta, para que a operação de lojas próprias se torne rentável, sob o risco de inviabilizar o projeto de expansão ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

BARROSO, Luiz Fernando. Franquia Público-Social. In: Luiz Fernando Barroso. **Franquia Público-Social (A Franquia Cidadã dos Entes Públicos)**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, , 2008. Páginas 11-21.

FILHO, Beto. Aprenda com os especialistas do Franchising. In: Beto Filho, Alain Guetta, Ana Cristina Von Jess, Daniel Gudiño, José Schuartz, Júlio Monteiro, Luiz Felizardo Barroso, Luis Henrique O. do Amaral, Margarete Prata, Paulo Mendonça, Rogério Gama, Romulaldo Ayres, Valter Fernandes. **Aprenda com os especialistas do Franchising**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora ABF-Rio, 2013. Páginas 11-57.

SEBRAE. **Vantagens e Desafios do Sistema de Franchising**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desafios-do-sistema-de-franquias,e5ab39407feb3410VqnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 18 Maio.2019.

ENDEAVOR. **Multicanais de Vendas: o que aprendemos com a estratégia de Natura e Boticário**. Disponível em <<https://endeavor.org.br/marketing/multicanais-de-vendas-o-que-aprendemos-com-o-crescimento-de-natura-e-boticario/>>. Acesso em 18 Maio.2019

AEBD. **Os Desafios e Oportunidades do Modelo de Negócios de Franquias: Estudo de Caso com uma Rede de Farmácias do Sul de Minas Gerais**. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/9122323.pdf>> Acesso em 18 Maio.2019.

SEBRAE. **Sistema de Franquias**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf>. Acesso em 19 Maio.2019.

MUNDO DO MARKETING. **Especial Franquias: erros e acertos ao expandir lojas**. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/mercado/26685/especial-franquias-erros-e-acertos-ao-abrir-e-expandir-lojas.html>>. Acesso em 19 Maio.2019.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Franchising: o que é e como funciona**. Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/01/franchising-o-que-e-e-como-funciona.html>>. Acesso em 14 Maio.2019.

ABF. **Desempenho do Franchising 2016**. Disponível em < <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em 10 Maio. 2019